

MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS (CANVAS) DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UFGD (GDTEC)

LUIZ GUSTAVO CORDEIRO

Universidade Federal da Grande Dourados

E-mail: gucordeiro@gmail.com

MARCOS DE JESUS FONSECA DE APRESENTAÇÃO

Universidade Federal da Grande Dourados

E-mail: nadafonseca@gmail.com

EVERTON VIANA TAVARES

Universidade Federal da Grande Dourados

E-mail: evertongarou@hotmail.com

LUAN CARLOS SANTOS SILVA

Universidade Federal da Grande Dourados

E-mail: luancarlos@ufgd.edu.br

RESUMO

O Modelo de Negócios Canvas pode ser usado por qualquer tipo de negócio, e em qualquer fase em que se encontre. Esse modelo ajuda o empreendedor a ter uma visão global do seu empreendimento. O objetivo desse trabalho consistiu em descrever o modelo de negócio da Incubadora Tecnológica da UFGD (GDTec). Para esse efeito, analisou e detalhou cada um dos 9 componentes que compõem o Canvas, usado na estruturação da GDTec. A pesquisa por sua natureza constitui-se como aplicada. Do ponto de vista dos objetivos constitui-se como descritiva e sua abordagem foi qualitativa, no primeiro momento a coleta de dados se deu por meio de análise documental, foram analisados os regimentos internos e seus marcos legais. No segundo momento, foram realizadas entrevistas com o gestor da incubadora, foram levantadas questões sobre sua operação, bem como as informações sobre o Canvas. A coleta de dados ocorreu no período de junho a julho de 2017. A GDTec desenvolveu o Canvas no início das suas atividades, objetivando identificar sua proposta de valor e alinhamento com as estratégias operacionais para entrega de valor com seus clientes. Para que a incubadora possa realmente atingir os seus objetivos, todas as partes das nove seções do *Canvas* devem estar de acordo com o que se é proposto e a partir de então tudo que foi evidenciado através do mesmo geram o norteamento das ações da incubadora

Palavras chave: Empreendedorismo, Inovação, GDTec, Canvas, UFGD.

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e o surgimento rápido e contínuo de novas tecnologias, faz com que o mercado esteja cada vez mais dinâmico e em constantes mudanças. Face a esses cenários, os empreendedores têm que ter a sua ideia de negócio muito bem planejada, tendo em vista quem serão seus clientes e como mantê-los. Para isso, é preciso ter um bom plano de negócio e usando modelos de negócio que melhor lhes auxiliem a atingir os objetivos desejados.

O Canvas é um modelo de negócio de fácil compreensão, que pode ser usado por qualquer tipo de negócio, e em qualquer fase em que se encontre. Esse modelo ajuda o empreendedor a ter uma visão global do seu empreendimento, pelo fato de abarcar as quatro áreas principais de um negócio: principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Segundo Carrasco (2014) “um modelo do negócio mais realista e menos dependente da opinião do empreendedor é pensado e testado usando-se a ferramenta “*Business Model Canvas*” (BMC), desenvolvida por um processo de co-criação com centenas de pessoas encabeçadas por Osterwalder e Pigneur (2010)”.

Conforme Bonazzi e Meirelles (2015), “O objetivo de Osterwalder e Pigneur (2010), no desenvolvimento do BMC, encontra-se substanciado na pretensão de auxiliar as diferentes empresas, de diferentes setores, a descreverem e manipularem seus modelos de negócios no processo de criação de diferentes tipologias estratégicas. ”

O objetivo desse trabalho consistiu em descrever o modelo de negócio da Incubadora Tecnológica da UFGD (GDTec). Para esse efeito, analisou e detalhou cada um dos 9 componentes que compõem o Canvas, usado na estruturação da GDTec.

A GDTec é uma incubadora de base tecnológica, que visa impulsionar o empreendedorismo na região da grande Dourados, no Estado do Mato Grosso do Sul, diminuindo a taxa de mortalidade dos empreendimentos, gerando emprego e ajudar no desenvolvimento da região.

As incubadoras de empresas de base tecnológica são agentes importantes para impulsionar o desenvolvimento de novas empresas com foco em inovação e o crescimento da economia nacional. Em estudo realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2016), em parceria com o SEBRAE e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), apontou que no Brasil, o segmento de empresas incubadas e graduadas faturam cerca de R\$15 bilhões. Sendo maior parte delas pelas empresas graduadas, correspondendo a cerca de R\$13 bilhões, onde aproximadamente R\$ 8 bilhões é convertido na economia, gerando 53.280 empregos diretos. Ainda de acordo com o estudo realizado pela ANPROTEC, as empresas incubadas e graduadas tiveram impacto indireto na produção nacional em cerca de R\$24 bilhões e gerando 373 mil empregos aproximadamente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

Atualmente a área de estudo sobre o empreendedorismo vêm ganhando espaço, o fenômeno de criação de empresas faz com que o enfoque de vários estudos se dê no ciclo de vida das mesmas. Por muitas vezes as empresas são iniciadas como um meio de realizar um antigo sonho, ou então apenas pela sensação de independência, sendo que por muitas vezes os

empreendedores, que Dornelas (2001) define como “aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. ”não planejam direito o seu negócio, nem se pautam das ferramentas que se fazem disponíveis para alavancar o seu sucesso.

Segundo Morris (1998) “o empreendedorismo trata de sete diferentes tipos de criação, não excludentes entre si: criação de riqueza, criação de empresas, criação de inovação, criação de mudança, criação de empregos, criação de valor e criação de crescimento”. Quanto á compreensão etimológica, empreendedor é uma livre expressão de *entrepreneur*, palavra de origem francesa, que pode ser traduzida como aquele que assume risco ou começa algo novo.

Maculan (2005), diz que o que importa é que o empreendedor deve possuir a “habilidade de se inserir num meio econômico já estruturado e encontrar brechas e nichos para desenvolver novas propostas de negócios e ao mesmo tempo criar o seu emprego”. Em seguida a autora ressalta que nos tempos atuais se existe uma valorização pelos empreendimentos de pequeno porte e base tecnológica, “gerando empregos, respondendo a uma demanda de mercado e gerando uma dinâmica de desenvolvimento econômico local”.

De acordo com a pesquisa da GEM (2016) “o empreendedorismo por oportunidade voltou a crescer, foram 57,4% em 2016, contra 56,5%, em 2015”. Em uma pesquisa da GEM feita em 2016 referente á Taxa Total de Empreendedores (TTE) brasileiros apresentou valor de 36,0 % em 2016, número inferior à observada em 2015 (39,3%).

Tabela 1- Taxas e estimativas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos -Brasil - 2016

Estágio	Taxas	Estimativas
Iniciais	19,6	26.191.876
Nascentes	6,2	8.350.471
Novos	14,0	18.793.132
Estabelecidos	16,9	22.674.916
Total de empreendedores	36,0	48.239.058

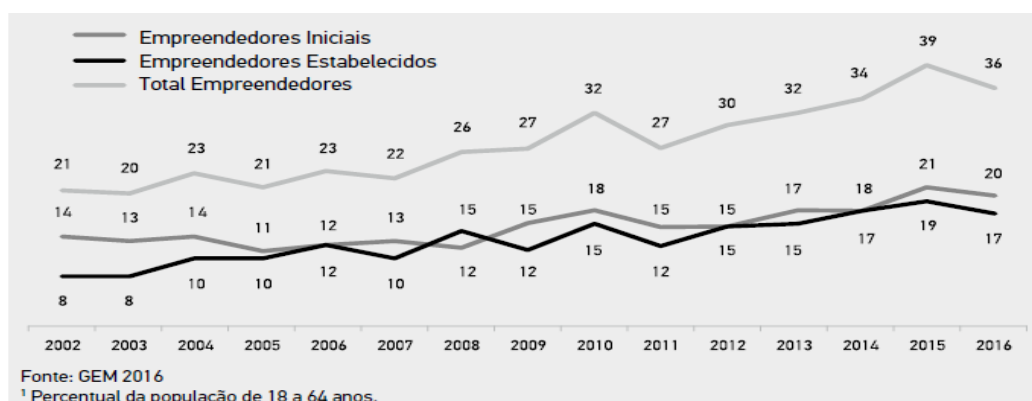
Fonte: GEM Brasil 2016

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

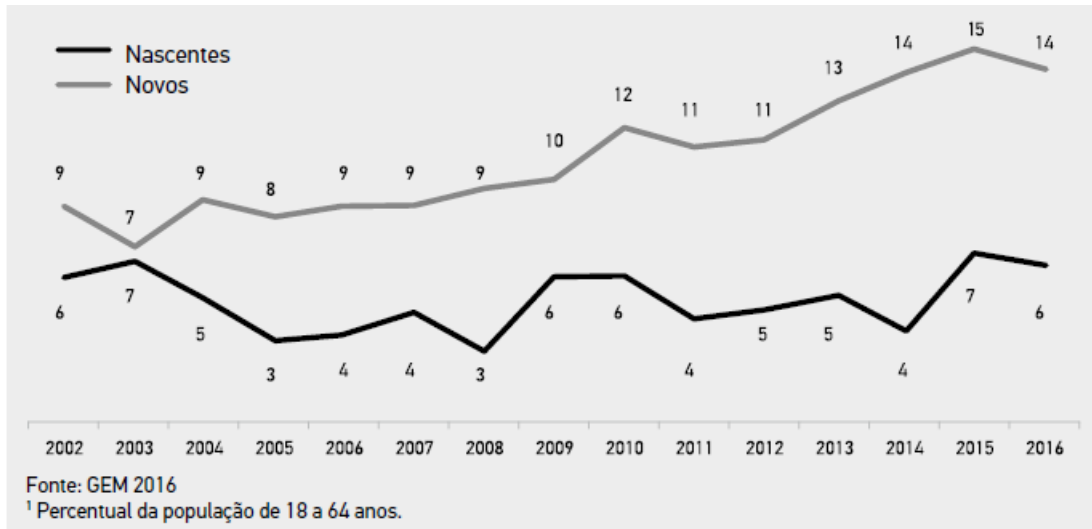
² Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2016: 133,9 milhões.

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2016).

No gráfico 1, identifica os dados da GEM sobre a Taxas de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA (Taxa de Empreendedorismo Inicial), TEE (Taxa de Empreendedorismo Estabelecidos), TTE (Taxa Total de Empreendedores) - Brasil - 2002:2016.



O gráfico 2, representa os dados da GEM sobre a Taxa¹ de empreendedorismo novo e nascente - Brasil - 2002:2016.



Durante muitos anos, tem se discutido muito o papel e a contribuição das universidades e centro de pesquisas no desenvolvimento econômico da região ou do país que está inserida. As universidades tradicionais formavam profissionais para atenderem a demandas existentes e não para criar novas demandas. Em virtudes das mudanças que vem ocorrendo no cenário atual, onde a instabilidade e incertezas tomaram conta, é preciso que os profissionais estejam preparados para tais mudanças. O modelo universitário voltado para a conquista de empregos parece esgotado diante das profundas alterações nas relações de trabalho e de produção que o mundo moderno tem presenciado. Por isso, o aluno precisa adotar o empreendedorismo como comportamento, independentemente da carreira que seguirá.

Segundo Queiroz (2008) “O empreendedorismo vem se transformando numa revolução social deste século, onde alguns especialistas comparam seus efeitos com os causados pela revolução industrial”.

Podemos contatar, que as maiores contribuições do empreendedorismo nas universidades, é através da transferência de tecnologia, incubadoras, inovações, *Knowledge spillovers*, *Entrepreneurship* capital e de empresas juniores. Tudo isso leva a mudança de comportamento e atitude por parte dos profissionais, que estão mais abertos a correr risco e preparados para os desafios que o mercado os impõem, levando ao desenvolvimento econômico da região que estão inseridos e consequentemente do país.

2.2 Incubadoras de Empresas

No cenário atual, as incubadoras de empresas estão sendo um novo meio que as pequenas e medias empresas estão encontrando para garantir seu lugar no mercado (Costa et al, 2007).

Segundo Pinho (2002) “os empreendimentos, a princípio, costumam ser frágeis porque não apresentam uma marca conhecida e o mercado em que atuam é quase sempre objeto de estudo”.

Estatísticas de incubadoras americanas e europeias indicam que a taxa de mortalidade entre as empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, contra 70% de mortalidade entre empresas que surgem fora do ambiente de incubadora. (Costa et al., 2007)

Com o intuito de auxiliar os empreendedores nos seus primeiros anos, e diminuir a morte das empresas nesses primeiros anos e impulsionar o desenvolvimento da economia local, que surgiram as incubadoras de empresa. As incubadoras surgiram nos estados unidos na década de 60, e o seu marco foi a criação do Vale do Silício no norte da Califórnia.

Conforme Pinho (2002) “A criação de incubadoras nos Estados Unidos, Canadá e Europa, a parti da década de 60, estimulou o Brasil a empreender tais programas, com a necessária adaptação à realidade nacional e as especificidades regionais”.

Segundo Costa et al. (2007) “ No Brasil ideia de se incubar empresas surgiu na década de 80, com a criação da Incubadora de Base Tecnológica de São Carlos – SP (Parq Tec) e desde então vem crescendo gradativamente, principalmente nos últimos anos”.

Costa et al. (2007) diz que as incubadoras dão “apoio aos novos empreendedores, que em sua grande maioria são profissionais possuidores de conhecimentos técnicos, isto é, conhecem bem seus produtos, mas não sabem como e onde vendê-los, não conhecem seu público-alvo, não sabem onde ele está e como conseguirão atingi-lo”.

Costa et al. (2007) define incubadoras de empresa como um ambiente físico em que recebe por um determinado tempo indivíduos ou grupos que buscam criar sua própria empresa, dispondo das estruturas fornecidas e da posição já estabelecida no mercado que o ambiente proporciona para obter uma melhor infraestrutura e “conseguir uma melhor colocação em determinada área do negócio”.

Costa et al. (2007) apud Dornelas (2001, p. 203) “as incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos destinados a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios”.

Conforme o Manual de Implantação de Incubadora de Empresas do SEBRAE: (i) incubadora de empresas de base tecnológicas: apoia empresas atuantes em setores tecnologicamente dinâmicos e as que têm na inovação tecnológica o diferencial do seu negócio; (ii) incubadora de empresas de setores tradicionais: apoia empresas de setores tradicionais da economia, que agregam tecnologia aos seus produtos e serviços; (iii) incubadora mista: apoia tanto empresas de base tecnológica como de setores tradicionais; (iv) incubadora de empresas de agronegócios: apoia empresas atuantes de cadeias produtivas ligadas ao agronegócios, que possuem unidades de produção externas à incubadora e utilizam seus módulos para atividades voltadas ao desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial; (v) incubadora de cooperativas e de outras formas de associação: apoia cooperativas de trabalho e outras formas de associação; (vi) incubadora virtual: apoia somente empreendedor e empresas localizados fora de seu espaço físico, através de um atendimento integrado e diferenciado; (vii) hotel de projetos/ideias: apoia empreendedores que queiram transformar ideias em produtos, processos e/ou serviços que resultem em empreendimentos competitivos.

Segundo Costa et al. (2007) “a incubadora de empresa é a casa da inovação, o lugar ideal para receber os empreendedores que estão iniciando negócio e que desejam agregar tecnologias para valorizar seus produtos, processos e serviços”.

Segundo o Manual de Implantação de Incubadoras de Empresas do SEBRAE (2003), o processo de seleção das empresas que desejam ingressar na Incubadora SENAC Rio se dá da seguinte forma: Publicação e divulgação do edital; Seleção dos Candidatos; Pré-seleção;

Capacitação dos pré-selecionados na elaboração de planos de negócios; Análise final; Pré-operação; Operação. Dessa forma grande parte das incubadoras de empresa do Brasil seguem esse modelo de seleção da Incubadora SENAC Rio.

Segundo dados da ANTROPEC, existem atualmente 384 incubadoras em operação, 2640 empresas incubadas, 2509 empresas graduadas, 1124 empresas associadas e 16394 postos de empregos gerados nas empresas incubadas no Brasil.

2.3 Modelo de Negócios Canvas

O Canvas foi desenvolvido por Osterwalder e Pigneur em 2010, em seus livros “*Business Model Canvas*”, com o objetivo de sintetizar as funções da empresa em um único quadro.

A ferramenta busca facilitar a visualização e a compreensão do negócio por todos e também auxilia no processo de inovação, onde os empreendedores podem desenvolver e testar novas possibilidades de proposta de valor. (Osterwalder; Pigneur, 2010)

Para Teece (2010) um modelo de negócios articula a maneira com que a empresa cria e entrega valores aos clientes, demonstrando dados e outras evidências que se tornam notáveis através da escolha do design determinado para seu modelo, além de evidenciar os lucros e custos da empresa descrevendo a arquitetura de suas receitas. Orofino (2011, p. 20) define modelo de negócios como “a representação dos processos de uma empresa de como oferece valor aos seus clientes, obtém seu lucro e se mantém de forma sustentável ao longo de um período de tempo”. Já Lambert (2006, p. 2) diz que “modelos de negócio são conceitos abstratos e complexos cuja compreensão pode ser reforçada através do desenvolvimento de um esquema de classificação geral”.

Segundo Vadovatto et al. (2015) “a ferramenta é capaz de representar todo o seu modelo de negócios de forma visual em uma única imagem, funcionando de maneira simples e objetiva para visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios. ”

De acordo com Teixeira e Lopes (2014) “a estrutura do canvas, vem sendo aplicada na identificação e análise de vários modelos de negócios, desde modelos de plataforma em rede até os modelos tradicionais da indústria, inclusive de grandes conglomerados. ”

O mesmo autor cita que o Canvas é “um mapa dos principais itens que constituem uma empresa, bem como pode ser também uma fonte de possíveis estratégias para lançamento de novos produtos, projetos ou serviços. ”

Teixeira e Lopes (2014) citam no seu trabalho que a metodologia canvas “estimula a criatividade, curiosidade, validações interativas e o foco no cliente, mantendo o produto ou o negócio sempre alinhado às expectativas do cliente. ”

Entende-se então que a ferramenta Canvas vem facilitar a visualização do negócio, abrindo caminho para uma melhor compreensão do que se pretende fazer, ou mesmo do que se está fazendo. O Plano de Negócio por, por outro lado, possibilita ao empreendedor uma análise mais detalhada da empresa, subsidiando o empresário com uma gama maior de informações, auxiliando-o na tomada de importantes decisões na preparação de seu caminho empreendedor. Portanto, o ideal é que o Canvas seja efetuado como etapa preliminar ao Plano de Negócio, que por ser um processo longo e trabalhoso, será então preparado com boa certeza quanto ao sucesso do empreendimento. (CARRASCO et al., 2014)

Em seguida será explicado cada um dos 9 blocos (passos) que compõe o Canvas conforme Osterwalder e Pigneur (2010):

No primeiro passo, “Segmento de Clientes”, devem ser identificados os segmentos de clientes alvo, os perfis, como serão agrupados e suas necessidades. Após definido o segmento de cliente, se torna mais fácil definir o modelo de negócio. Orofino (2011) evidencia que os agrupamentos podem ser realizados através de segmentos como os de comportamentos, necessidades ou características que possuem em comum, cabendo a organização escolher quais segmentos irá ignorar ou atender. Após definido o segmento de cliente, se torna mais fácil definir o modelo de negócio.

Em seguida, no segundo passo que é “Proposta de Valor”, Segundo Carrasco (2014 apud Dorf e Blank, 2012) é descrita como os serviços e produtos geradores de valor para o segmento de clientes, sendo ela um dos fatores que influenciam a decisão do cliente em optar por uma ou outra empresa. Osterwalder (2010) aponta algumas características que podem nortear as propostas de valor para o cliente, sendo elas preço, design, performance, marca, novidade, customização, redução de custos, conveniência, acessibilidade, redução de riscos, e o conceito de “realiza o meu trabalho”.

No terceiro passo, se identificar os “Canais” que são os meios pelo qual o cliente entrará em contato com seu negócio, podendo ser por meios diretos, como lojas próprias, lojas online, equipes de vendas, e por meios indiretos também, como distribuidores, atacados, lojas parceiras. Para Orofino (2011) essa etapa descreve como a organização comunicará sua proposta de valor aos clientes através da sensibilização sobre seus serviços e produtos.

A seguir vem o quarto passo, que é o “Relacionamento com Clientes”, que é onde deve ser definido o modo no qual se dará o relacionamento com o cliente, de forma a manter uma boa relação, aumentar as vendas e fidelizá-lo. Podendo ser criadas diversas ferramentas de atendimento ao cliente, como um serviço de pós-vendas ou SAC (serviço de atendimento ao cliente).

No quinto passo, se identificam as “fontes de receitas” que são os meios pelos quais o serviço será monetizado, como o cliente pagará pelo seu serviço. Orofino (2011 p. 123) diz que “compete à organização questionar qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar” sabendo-se que cada segmento possui um mecanismo próprio de precificação.

O sexto passo, que são os “Recursos Principais” deve definir os recursos (com caráter tangível ou intangível) necessários ao negócio, sejam eles recursos financeiros, físicos, humanos, intelectual.

Em sequência vem o sétimo passo, onde se identificada as “Atividades Chaves”, elas são as atividades consideradas imprescindíveis para que a empresa possa operar e entregar a proposta de valor. Segundo Carrasco (2014) “assim como os recursos chave, as atividades precisam oferecer uma proposta de valor, alcançar mercados, manter o relacionamento com o consumidor e gerar receita”. A realização das atividades evidenciadas pela organização nessa etapa é o que dará andamento ao negócio.

Por penúltimo vem o oitavo passo, que é são as possíveis “Parcerias para o Negócio”, que podem desenvolver novas propostas de valor, obter recursos, reduzir riscos, otimizado o modelo de negócios como um todo, podendo ser eles fornecedores, empresas parceiras, grandes distribuidoras, entre outros. Lembrando sempre que a parceria deve beneficiar ambas as partes para ser interessante.

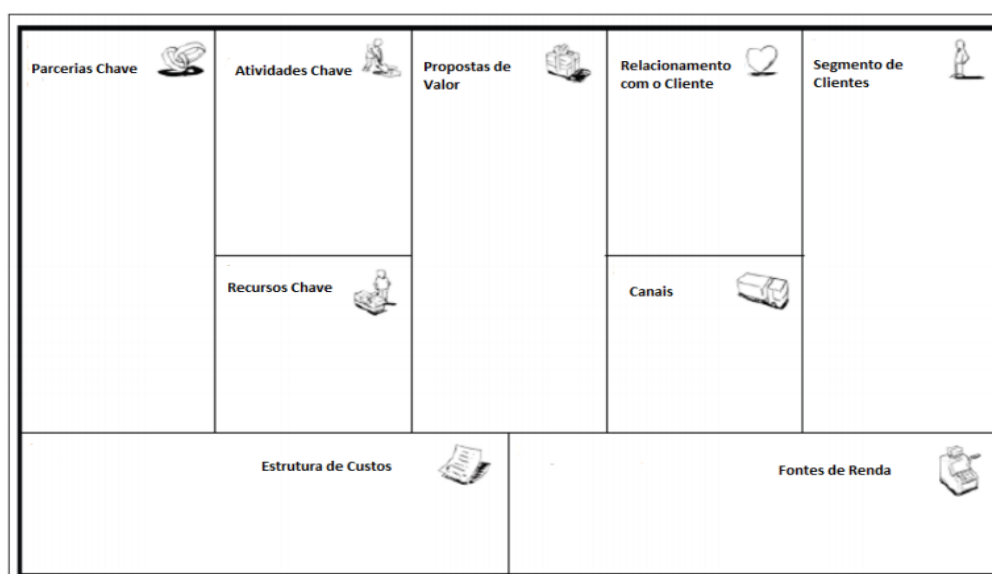
E por último, vem o nono passo, “Estrutura de custo”, onde se analisam os custos envolvidos no negócio e definir o direcionamento do negócio, se o foco será em custos ou em valor. Segundo Gava (2014) a definição dos “recursos chave” é essencial para que se possa

trabalhar essa etapa com coerência. Compactuando com isso Orofino (2011) cita que devem ser analisados quais recursos chave, atividades e canais de relacionamento terão o maior custo para que possa realizar uma análise dos custos envolvidos no negócio, com o objetivo de definir o direcionamento e enfoque do mesmo, se o foco será em custos ou em valor.

De acordo com Machado et al. (2016) essa ferramenta CANVAS, “pode contribuir para a organização realizar uma avaliação das diferentes áreas e suas interações e, principalmente, estruturar seus recursos e processos para atender a demanda dos clientes.”

Ao fim dessas etapas o modelo de negócios Canvas, estará plenamente desenvolvido sendo necessário apenas sua formalização, inserindo os dados evidenciados, de acordo com seus campos correspondentes no quadro criado por Osterwalder e Pigneur (figura 1).

Figura 1. *Busines Model Canvas*



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

3. METODOLOGIA

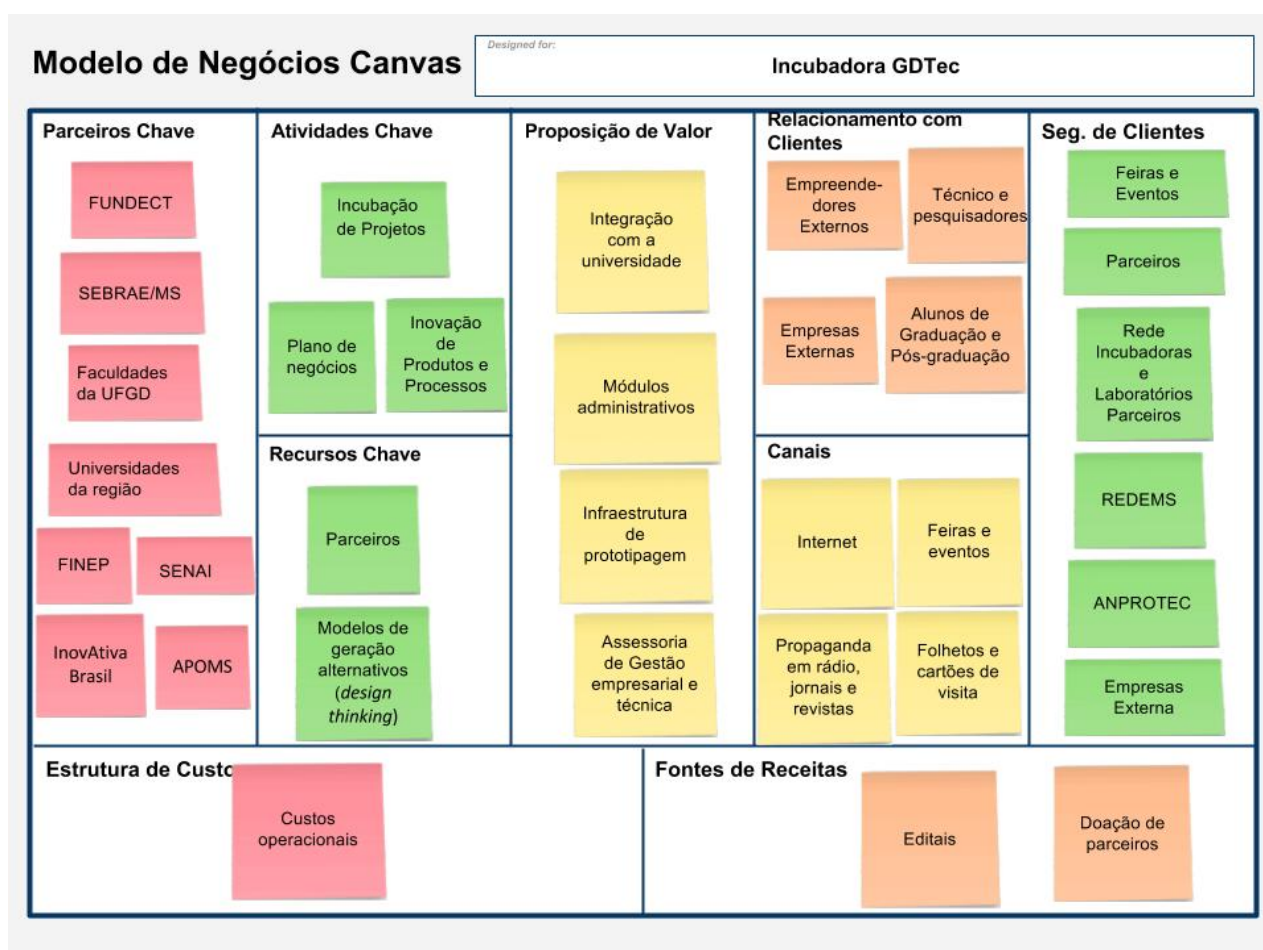
Esta pesquisa por sua natureza constitui-se como aplicada. Do ponto de vista dos objetivos constitui-se como descritiva e sua abordagem foi qualitativa.

Foi pesquisada a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UFGD, no primeiro momento a coleta de dados se deu por meio de análise documental, foram analisados os regimentos internos e seus marcos legais. No segundo momento, foram realizadas entrevistas com o gestor da incubadora, foram levantadas questões sobre sua operação, bem como as informações sobre o modelo de negócios Canvas. A coleta de dados ocorreu no período de junho a julho de 2017.

4. RESULTADO

Após as leituras com base nos documentos operacionais da incubadora e entrevistas com o gestor da mesma, foi criado desenvolvido o quadro canvas da GD Tec, conforme figura 2.

Figura 2. Modelo de Negócio *Canvas* da GD Tec



Fonte: Elaborada dos autores

- **Parceiros Chaves**

Os parceiros constituem nas intuições que fomentam e apoio o empreendedorismo e a inovação assim como as instituições de ensino superior sejam elas pertencentes à Universidade onde se encontram a incubadora ou não. Assim temos como parceiros as instituições de ensino a Faculdades da UFGD onde se encontra a incubadora, as instituições de ensino superior da região UNIGRAN, UEMS. Além dos órgãos fomentadores de empreendedorismo e inovação sendo a FUNDECT, SEBRAE/MS, FINEP, Senai/MS, CNPq, Prefeituras da região, APOMS, agência de desenvolvimento regional e a comunidade em geral que deseje apoiar a incubadora como a InovAtiva Brasil.

- **Atividades Chaves**

Constituem as atividades chave à incubação de projetos tecnológicos que estejam na fase inicial ou de maturação, além do diagnóstico do projeto por meio de workshops para a

validação deste. Também são atividades-chave as definições de objetivos empresariais assim como a definição de políticas e estratégias além de se prestar assistência para a empresa incubada não só estabelecendo sua missão e visão, mas também a definição de orçamentos e metas orçamentárias para que se possa viabilizar o negócio. Ou seja, o plano de negócios da empresa incubada.

Outra importante atividade é a inovação de produtos e processos onde será possível gerar valor a organização incubada.

- Recursos Chaves

Para alcançar seus objetivos a incubadora conta com seus parceiros como recursos onde estes parceiros possam prover suporte em recursos humanos, financeiros e tecnológicos. E modelos de geração alternativa como o design *thinking* que proporcionam gerar inovação para os projetos incubados.

- Proposta de Valor

A incubadora vem a oferecer integração da população empreendedora com a Universidade, buscando principalmente acelerar as empresas incubadas possibilitando um ambiente em que estas empresas possam se desenvolver. Assim reduzindo os riscos dos projetos dos incubados além de oferecer projetos com foco em inovação. O ambiente busca oferecer infraestrutura para a prototipagem de produtos. Assim como assessoria em gestão tanto empresarial quanto técnica.

Deste modo busca fomentar o empreendedorismo oferecendo um espaço saudável para os incubados se desenvolverem, inovarem e criarem, disponibilizando assistência técnica e rede de relacionamento além de proporcionar área física para que os incubados possam desenvolver seus projetos os chamados módulos administrativos.

- Segmento de Clientes

O segmento de cliente constitui em empreendedores externos parceiros da incubadora, empresas externas parceiras além de alunos de Graduação e Pós-Graduação da Universidade ou de instituições de ensino da região assim como técnicos e pesquisadores externos e internos que tenham desejado empreender.

- Canais

Tendo como principal canal a internet estando presente principalmente nas redes sociais devido aos baixos custos e a possibilidade de alcançar o público-alvo de forma efetiva e informal. Contando ainda com folhetos e cartões de visita como ferramenta de divulgação. Além das propagandas em rádios, jornais e revistas. Assim como a participação em feiras e eventos da região.

- Relacionamento com o Cliente

A Faculdade de portas abertas evento onde a comunidade tem a oportunidade de conhecer a Universidade. Além de feiras tecnológicas onde serão apresentados os produtos da incubadora. Eventos científicos onde a comunidade científica poderá se relacionar com a incubadora. Rede de incubadoras, laboratórios parceiros onde se tem parceiros de trabalho. As empresas externas e demais parceiras que buscam trabalhar junto à incubadora. Além de empreendedores externos e parceiros que desejam empreender. Assim como o evento ANPROTEC e da REDEMS de inovação.

- Fluxo e Receitas

As fontes de receitas constituem nos editais que fomentam e viabilizam o empreendedorismo e a inovação além de editais específicos para incubadores, assim busca-se recursos, tais como: por meio do edital educação empreendedora do SEBRAE, editais para incubadoras da FINEP, editais para incubadoras do CNPQ, edital incubadora do FUNDECT assim como editais específicos da própria Universidade como os editais de Extensão PROEX da UFGD. E as doações de parceiros.

- Estrutura de Custos

Os custos são os custos da mão de obra que irá atuar na incubadora, custo unitário da matéria prima, materiais diretos e terceirizações, custo de comercialização, custos de materiais diretos e/ou mercadoria vendida, custo com depreciação.

Os custos com os relatórios emitidos pela incubadora que são demonstrativos de resultados, indicadores de viabilidade, estimativa de faturamento da empresa e o investimento total.

5. CONCLUSÃO

Com este trabalho pode-se concluir que a elaboração de um modelo de negócios *Canvas* é feito através de um processo detalhado, com políticas, missões, visões e valores do empreendimento que se busca estruturar.

No caso da incubadora tecnológica GDTEC, esse processo foi realizado cuidadosamente com a equipe responsável pelo desenvolvimento da mesma. Para que a incubadora possa realmente atingir os seus objetivos, todas as partes das nove seções do *Canvas* devem estar de acordo com o que se é proposto e a partir de então tudo que foi evidenciado através do mesmo geram o norteamento das ações da incubadora.

A busca pelos parceiros, o estabelecimento dos canais propostos para se comunicar e se relacionar com os clientes, o comprometimento com as atividades pretendidas, a conquista dos recursos necessários, o encontro com o segmento de clientes que é buscado, o sucesso na geração de fluxos e receitas, a coerência em manter a estrutura de custos que foi evidenciada são critérios que devem ser seguidos para que haja uma verdadeira entrega de valor para a comunidade da região da Grande Dourados/MS através da incubadora GDTEC.

REFERÊNCIAS

ANTROPEC. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil. 2012. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/>. Acessado em: 02 de julho de 2017

ANTROPEC. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras. 2016. Disponível em: [http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo ANPROTEC v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo%20ANPROTEC%20v6.pdf). Acessado em: 10 de julho de 2017

AUDRETSCH, D.B. Entrepreneurship and universities. Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Estados Unidos da America, v. 31, n. 1, p. 4-11, 2017. Disponível em: <http://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJESB.2017.083802>. Acessado em: 22 de Julho de 2017

BAÊSA, A. M. Coelho; et al. Empreendedorismo nas Incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Mato Grosso, v.12, n° 1, p 7-18, 2006. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622006000100002. Acessado em: 01 de julho de 2017

CARRASCO, Luiz Carlos; et al. Uma Análise Da Aplicação Do Business Model Canvas - Bmc A Partir Da Visão De Empreendedores Que Se Encontram Em Diferentes Fases Do Negócio - Uma Experiência Da Incubadora De Empresas E Projetos Do Inatel. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Pará, p. 1-17, Setembro, 2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20164.pdf>. Acessado em: 29 de Julho de 2017

COSTA, Cristiane Velloso; et al. Incubadora de Empresa de Base Tecnológica: uma Experiência Local para Promover Auto-Suficiência e Sustentabilidade. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. *Anais eletrônico...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwit2MX0jq3UAhXDWpAKHXWiDe8QFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.anpad.org.br%2Fadmin%2Fpdf%2FGCT-B2278.pdf&usg=AFQjCNGuOur-A0xNa6J_pgLV_0w5tG9s2A&sig2=w_qT4LDuU3GpSBeoMOc_9Q. Acessado em: 29 de Maio de 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis; *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008. 215 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformação idéias em negócios*. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 297p.

Éverton Marangoni Gava. *Concepção e análise de modelos de negócios por meio do business model canvas*. 1 ed. CRICIÚMA: UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL, 2014. 79 p.

GEM. *Empreendedorismo no Brasil*. 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empresendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acessado em: 02 de julho de 2017.

MACULAN, Anne Marie. Analisando o empreendedorismo In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 497-507.

MACHADO, Emanuely Comoretto; et al. A Utilização Conjunta Dos Modelos De Gestão Canvas E Bsc Como Subsídios Para O Desenvolvimento Dos Objetivos Estratégicos E De Um Sistema De Medição De Desempenho: O Caso De Uma Incubadora Tecnológica. 5º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, Santa Maria, p. 1-16, Agosto, 2016. Disponível em: <http://ecoinovar.com.br/cd2016/arquivos/artigos/ECO1150.pdf>. Acessado em 28 de Julho de 2017

Maria Augusta Rodrigues Orofino. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 1 ed. Florianópolis - SC: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2011. 223 p.

Morris, M. (1998). Entrepreneurial intensity: sustainable advantage for individuals, organizations and societies .London: Quorum.

PAIM, Lúcia Regina Corrêa. Estratégias metodológicas na formação de empreendedores em cursos de graduação: cultura empreendedora. 2001. 101 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79484/179210.pdf?sequence=1>. Acessado em: 21 de Julho de 2017.

PARDINI, D. J.; SANTOS, R. V. Empreendedorismo e interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação. Revista de Administração da FEAD, Minas Gerais, v. 5, p. 157-172, 2008. Disponível em: <http://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/51/34>. Acessado em: 20 de Julho de 2017

PINHO, Ricarda Araújo. O empreendedorismo no processo de criação de empresa de base tecnológica em incubadora: o caso do centro de incubação e desenvolvimento empresarial em manaus. 2002. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82686/192817.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em: 31 de Maio de 2017.

QUEIRÓZ, J.R; et al. Dinâmica Empreendedora no Processo de Formação Acadêmica: O papel de empresas juniores. 2008. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=89&path%5B%5D=90>. Acessado em: 23 de Julho de 2017

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Programa Sebrae de Incubadora de Empresa. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 2 de junho de 2017.
SENAC RIO, Regimento da Incubadora Senac Rio – Informática e Telecomunicações. Rio de Janeiro: Senac Rio. 2003, 17p.

SOUZA, T.. A IMPORTÂNCIA DA INCUBADORA DE EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO .REFACER - Revista Eletrônica da Faculdade de Ceres , Local de publicação (editar no plugin de tradução o arquivo da citação ABNT), 4, fev. 2015. Disponível em: <<http://ceres.facer.edu.br/revista/index.php/refacer/article/view/71>>. Acesso em: 23 Jul. 2017

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G.. Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. XVII Seminário em Administração, Minas Gerais, p. 1-17, Outubro, 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/93.pdf>. Acessado em: 1 de Agosto de 2017

VEDOVATTO, Andreici Daiani; et al. MODELO DE GESTÃO PARA INCUBADORA DE EMPRESAS SOB A PERSPECTIVA DA FERRAMENTA BUSINESS MODEL GENERATION –CANVAS:UMA AVALIAÇÃO DO CASO DA INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UNOCHAPECÓ –Inctech. 25ª Conferencia ANTROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação, Cuiába, p. 1-24, Outubro, 2015. Disponível em: http://anprotec.org.br/Relata/AnaisConferenciaAnprotec2015/ArtigosCompleto/ID_03.pdf. Acessado em: 30 de Julho de 2017

Maria Augusta Rodrigues Orofino. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 1 ed. Florianópolis - SC: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2011. 223 p.